

# التحول الرقمي كمتغير في التخطيط لتطوير الجهاز الإداري

## بالمؤسسات الحكومية

(دراسة مطبقة علي العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي والوحدات التابعة لها بمحافظة أسيوط)

### Foundations of Digital Transformation as a variable in Planning for the Development of the state Administration in the Governmental Institutions

(A study applied on workers in the Social Solidarity  
in Assiut governorate) Directorate and its affiliated units

٢٠٢٤/٨/٤ تاريخ التسليم

٢٠٢٤/٨/١٦ تاريخ الفحص

٢٠٢٤/٩/٢ تاريخ القبول

إعداد

علاء عبد الرحيم محمد عبد الرحيم

Alaa Abdel Rahem Mohamed

[alaa.abdelrahem@social.aun.edu.eg](mailto:alaa.abdelrahem@social.aun.edu.eg)



# التحول الرقمي كمتغير في التخطيط لتطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية

## اعداد وتنفيذ

علاء عبد الرحيم محمد عبد الرحيم

### ملخص البحث:

شهدت البشرية في نهاية العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين، ثورة هائلة في مجال التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات الحديثة، في كافة البلدان، وتغلغت تلك التكنولوجيا في كافة الوظائف والاعمال مع اختلاف مجالاتها والمتخصصين القائمين عليها، وذلك ما جعل الإتجاه نحو الرقمية اتجاهاً سائداً في كل مؤسسات الدولة، والتوظيف والعمل، والرعاية والتواصل، وتبادل المعلومات، والأخبار، وفي كافة مجالات الحياة المختلفة، نظراً لما تتمتع به من أهمية أساسية في إسباب الفرد القدرة على المشاركة اجتماعياً، واقتصادياً، وثقافياً، وسياسياً في القرن الحادي والعشرين، الامر الذي يحقق الاهداف القومية للبلدان مما يساهم في تقدمها وتنميتها.

ونتيجة للتطور التكنولوجي والتقني وثورة الاتصالات والمعلوماتية، أصبح عالمنا اليوم يستقبل العديد الإبتكارات جديدة وتحديث في تكنولوجيا المعلومات وفي حقول العلم والمعرفة، وتتغير هذه النظم بشكل مستمر لتتناغم مع ما يحدث من تطور فاعل ومؤثر في مجالات الحياة المختلفة.

وهدفنا الدراسة الي معرفة دور التحول الرقمي كمتغير في التخطيط لتطوير البناء التنظيمي للجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية، تحقيق أعلى مستوى من مستويات تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية، معرفة العلاقة بين التحول الرقمي كمتغير في التخطيط وتطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية، تذليل الصعوبات التي تحد من تطبيق التحول الرقمي كمتغير في التخطيط لتطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية، الوصول إلي تصور مقترح تساعد على تطبيق التحول الرقمي كمتغير في التخطيط لتطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية.

وتوصلت نتائج الدراسة الي أن مستوى استخدام التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية متوسطاً، حيث أن المتوسط العام لإستخدام التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية ككل كما تحدده القيادات (٢.٥) وهو مستوى مرتفع.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الجهاز الإداري، المؤسسات الحكومية.

## Foundations of Digital Transformation as a variable in Planning for the Development of the state Administration in the Governmental Institutions

### Abstract

At the end of the last decade of the twenty-first century, humanity witnessed a huge revolution in the field of information technology and modern communications in all countries, and this technology has penetrated all jobs and businesses with different fields and specialists in charge of them, which made the trend towards digital a prevailing trend in all state institutions, employment and work, welfare and communication, information exchange, news, and in all different areas of life, due to its fundamental importance in giving the individual the ability to participate socially, economically, culturally, and politically in the twenty-first century, which achieves the national goals of countries, which contributes to their progress and development. As a result of technological and technical development and the communications and information revolution, our world today is receiving many new innovations and updates in information technology and in the fields of science and knowledge, and these systems are constantly changing to harmonize with the effective and influential development occurring in different areas of life.

The study aimed to identify the role of digital transformation as a variable in planning to develop the organizational structure of the administrative apparatus in government institutions, achieve the highest level of development of the administrative apparatus in government institutions, know the relationship between digital transformation as a variable in planning and developing the administrative apparatus in government institutions, overcome the difficulties that limit the application of digital transformation as a variable in planning to develop the administrative apparatus in government institutions, and reach a proposed vision that helps apply digital transformation as a variable in planning to develop the administrative apparatus in government institutions.

The results of the study concluded that the level of use of digital transformation in government institutions is average, as the general average of using digital transformation in government institutions as a whole as determined by the leadership is (2.5), which is a high level.

**Keywords:** Digital transformation, administrative apparatus, planning, government institutions.

## أولاً: مدخل:

المجتمعات المعاصرة شهدت في العقود الماضية، الكثير من التطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة: (الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، والمعلوماتية)، وقد أفرزت تلك التطورات العديد من المفاهيم الجديدة، منها: مجتمع المعرفة، والثورة المعرفية، والثورة التكنولوجية، والتعليم الرقمي، وغيرها من المفاهيم ذات الدلالات والأبعاد، التي تعبر عن التقدم العلمي والتكنولوجي. ومع ظهور التكنولوجيا الرقمية تغير العالم بشكل كبير ومستمر، فقد حدثت تغيرات كبيرة في الحياة المهنية والشخصية للأفراد في جميع أنحاء العالم؛ مما أثر على جوانب المجتمع، وأصبحت الآن جزءاً لا يتجزأ من تفاعل الناس سواء أكان في العمل أم التعليم أم الوصول إلى المعرفة والمعلومات، وبدأت تلك التكنولوجيات الجديدة والناشئة في جعل المؤسسات الحكومية أكثر جودة عما قبل، سواء في تقديم الخدمة للأشخاص أو في نظام سير العمل داخلها.)

(European Union: 2024)

وأمام هذه التغيرات الناتجة عن الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة في جميع المجالات التي صاحبت مجتمع المعرفة، تسببت في تضاعف المعرفة الإنسانية، وفي مقدمتها المعرفة العلمية والتكنولوجية في فترات قصيرة جداً، "وإذا كانت المعرفة من المراتب العليا في الهرم الفكري للبشرية، وعنها تتبلور الحكمة كأرقى مرحلة في هذا الهرم، فإن الوصول إلى هذه المعرفة يحتاج إلى توافر المعلومات المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وللجميع في نفس الوقت؛ حتى يمكن للفرد والمجتمع الاستفادة منها متى أراد ذلك"

ولذلك فقد نتج عن الثورة الرقمية تطور في الحياة الإنسانية، وتغير اجتماعي لحياة الأفراد، وغرس كثير من الأفكار الجديدة لديهم في المجتمع من خلال الاعتماد على المعلومات والبيانات، وهو ما يؤكد إسهام الرقمنة في تعزيز ثقافة مجتمعية

منفتحة، ولديها من المقومات ما يجعلها تساهم في عملية التطوير والتي من شأنها ان تأخذ المؤسسات الى مستوى جودة فى الاداء اعلى من السابق سواء فى الناحية الخدمية او فى نظام سير العمل داخلها. (الجابري:٢٠١٧)

والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة، بل هو برنامج شمولي كامل، يمس المؤسسة، ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا، وأيضا كيفية تقديم الخدمات للجماهير المستهدف؛ لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع، وعلى هذا فإن التحول الرقمي في المؤسسات أصبح اتجاها عسريا يتوافق وطبيعة متغيرات العصر ومتطلباته، وشرطا لازما لبناء المعرفة في المجتمع، وأصبحت عملية توظيف تلك المعارف الطريق الرئيسي لتحقيق التنمية .

ولذلك أصبح ذلك التحول بحاجة إلى نظام إداري رقمي فعال، يسهل عملية اتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة، كل هذا يفرض على المؤسسات العمل على التحول المماثل في الممارسات التربوية والإدارية؛ بما يحقق أهداف التحول الرقمي. لذلك، تزايدت الحاجة إلى التحول الرقمي في المؤسسات؛ نظرا للدور الذي يؤديه هذا التحول في تحقيق ميزة تنافسية، وإحداث نقلة نوعية في الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، ليكون التركيز على إكساب العاملين مجموعة المهارات التي تتطلبها الحياة في عصر التحول الرقمي، ومنها: مهارات التعلم الذاتي Self-Learning Skills والمهارات المعلوماتية Informatics Skills، وما تتضمنه من مهارات التعامل مع المعلومات. (الشرعي: ٢٠٠٧)

الدراسات السابقة:

دراسة , Fotis , Konstantinos (Maria,2021) , تناولت إستراتيجية التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في القطاع العام من خلال تقييم العلاقة بين نظم المعلومات في الحكومة

الإلكترونية ورضا المستفيدين، وتحديد العوامل التي تؤثر على قبول ورضا مستخدمي نظم المعلومات في الحكومة الإلكترونية وقد تم جمع البيانات من قبل ٩٨ مستفيدا في القطاع العام اليوناني، وتشير نتائج الدراسة إلى ضرورة فهم احتياجات المستخدمين عند تصميم واستخدام برامج نظم المعلومات بالتحول الرقمي، كما توصي هذه الدراسة بضرورة تطوير تلك الأنظمة بشكل أكثر فعالية وأكثر جودة نظراً للاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في الحصول على الخدمات العامة، وتحديد الإجراءات الإدارية الشاملة للرقابة الهرمية والتنسيق المركزي للخدمات العامة pp247:257 (Konstantinos , Fotis , Maria,2021)

ودراسة ( Bennett ,2021 ) أشارت إلى أن التحول الرقمي بالفعل كان سيحدث بسبب التطورات والتغيرات التكنولوجية ولكن حدوث الأزمات الوبائية قد سرع من اتجاه المنظمات نحو التحول الرقمي، فمن ثم تناولت تلك الدراسة لدور الموارد البشرية والإفترضية في الأزمات الوبائية وتوصلت إلى أنه يجب على المنظمات توقع المزيد من التحول الرقمي ووضع إستراتيجيات لذلك، والعمل على تنمية المهارات الرقمية لدى العاملين بها لضمان إستمرارية العمل خاصة في ظل إنتشار الأوبئة، كما تهم تلك الدراسة أولئك الذين عليهم أن يساعدوا ليس مؤسساتهم فقط على التعافي من الأزمات ولكن على الأزدهار في عصر جديد من العمل الذي تم تغييره بشكل أساسي بواسطة التكنولوجي ( Bennett ,2021)

ودراسة (PAN& XIAO ,2021)، هدفت الى رصد التطور الحالي للتقنيات الرقمية وتأثيرها على مشاريع التحول الرقمي، كما تتناول القضايا المهمة ذات الصلة لممارسات أفضل عند الانتقال وتبني مشاريع التحول الرقمي، وتقدم هذه الدراسة أيضا مجموعة من المقترحات المهمة للابتكار التنظيمي الحكومي، والذي يساعد في نشر مبادرات التحول

الرقمي بشكل أفضل وتعزيز كفاءة وفعالية التنظيم الحكومي بالقطاعات المختلفة، وذلك للمساهمة بشكل أكبر في التنمية المستدامة وتحقيق الجودة للاقتصاد الرقمي ، كما تقدم مجموعة من التوصيات المهمة للقائمين علي صياغة سياسات التحول الرقمي حول كيفية تحسين نظام الابتكار من خلال تسهيل تطوير التقنيات الرقمية والاستفادة من تحسينات الأعمال ، وتوصي الدراسة الحكومات بضرورة ابتكار نماذج تنظيمية للاستفادة من عمليات التحول الرقمي PAN& XIAO (2021, :pp103:111)

دراسة ( Baiyere & Salmela,2020 ) هدفت الدراسة الى التعرف على الاختلافات البارزة في التحول الرقمي وسياقات التحول المؤسسي التي تدعم تكنولوجيا المعلومات والتي تدعم إدارة عمليات الأعمال من خلال تبني مناهج إدارية جديدة.توصلت الدراسة إلى أن دعم تكنولوجيا المعلومات تعتبر البعد الأساسي في التحول الرقمي للتحول نحو إدارة عمليات الأعمال بمفهومها الحديث من خلال توفير العناصر البشرية المدربة والبرامج بالإضافة إلى أن الإعتماد على توفير البنية التحتية المجهزة والمرئية تؤثر على سرعة التحول الرقمي والتي تؤثر بدورها على إدارة عمليات الأعمال ( Baiyere & Salmela,2020 :٢٣٨ )

### أهمية الدراسة:-

تحدد أهمية الدراسة في الاتي:-

١. مساهمة الجهود الوطنية لتطوير نظم المعلومات والتحول الرقمي .
٢. يعتبر التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي ظهرت لحل مشكلات تطوير الأجهزة الادارية بالنيابات والمحاكم والوزارات التنفيذية بالدولة .
٣. التقدم الكبير في مجال التحول ارقمي سواء ظهور معلومات جديدة رقمية أو

تحويل من هو روتيني او تقليدي إلي رقمي .

٤ . تسليط الضوء علي أهم المشكلات التي تواجه المواطنين المستفيدين من خدمات النيابة العامة ودور التحول الرقمي في ضمان العدالة الاجتماعية الناجزة وكفاءة وسرعة الخدمة .

٥ . إمكانية تحقيق التخطيط لإحداث تطوير في الخدمات التي تقدم داخل المؤسسات الحكومية . التخطيط الاجتماعي يعد افضل اداة يمكن من خلالها تحقيق التنمية بما يستخدمه من مداخل ونماذج واستراتيجيات تسهم في تفعيل التحول الرقمي لتطوير الجهاز الإداري داخل المؤسسات .

٦ . تقدم المادة الاحصائية والبيانات التي يمكن الاستفادة منها فى التوصل إلى مؤشرات تخطيطية لتنمية البرامج والخدمات داخل النيابة .

٧ . يمكن الاعتماد على نتائجها فى تفعيل تطبيق التحول الرقمي داخل ادارات المؤسسات الحكومية .

٨ . تفيد متخذي القرار بتوجيههم إلي أهمية وقيم تسهم في تفعيل استخدام التحول الرقمي في تطوير البناء التنظيمي للجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية .

#### أهداف الدراسة:

ويمكن تحديد أهداف الدراسة في هدف رئيسي وهو معرفة التحول الرقمي في التخطيط لتطوير البناء التنظيمي للجهاز الاداري بالمؤسسات الحكومية ويتفرع منه عدة أهداف فرعية تتحدد كمايلي:

(١) رصد واقع تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية.

(٢) تحديد مستوى تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية.

(٣) تحديد العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وتطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية.

(٤) تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات تطبيق التحول الرقمي في تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية.

(٥) تحديد مقترحات تفعيل إسهامات تطبيق التحول الرقمي في تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية.

(٦) التوصل إلى خطة عمل مقترحة لتطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية باستخدام التحول الرقمي.

#### فروض الدراسة:

(١) الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية متوسطاً ":

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- ١ . استراتيجيات وخطط تطبيق التحول الرقمي.
- ٢ . البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي.
- ٣ . نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين.
- ٤ . الموارد البشرية ذوي المعرفة.
- ٥ . الحقوق والمسئوليات الرقمية.
- ٦ . توفير الأمن الرقمي.

(٢) الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية متوسطاً ":

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- ١ . إعادة هيكلة الجهاز الإداري.
- ٢ . الإصلاح الإداري.
- ٣ . التدريب وبناء القدرات.
- ٤ . رفع كفاءة العاملين.
- ٥ . توزيع المسئوليات والأدوار بين العاملين.
- ٦ . المتابعة والتقييم.

(٣) الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق التحول

الرقمي وتطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية ."

(٤) الفرض الرابع للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد تطبيق التحول الرقمي على تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية ."

(٥) الفرض الخامس للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية ."

(٦) الفرض السادس للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة لتحديد مستوى تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية ."

#### ثانياً: مفاهيم الدراسة:

١. مفهوم التحول الرقمي:

وكلمة "التحول" كمفهوم مجرد يدعو إلى رؤية المفاهيم الأساسية للإصلاح، فمن ناحية يشير صناع القرار والكتاب إلى كلمة "التحول" مادياً على أنها عملية تغيير الشكل دون تغيير المضمون، ومن ناحية أخرى يقصد بالتحول "عملياً تحسين كفاءة وفعالية الخدمة العامة في ضوء احتياجات الأفراد، والتحول الرقمي يعتبر عملية متعددة الجوانب وتعني استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في العمليات المؤسسية ( Maye terry:2009)

والتحول الرقمي هو عملية إعادة تصميم الأعمال والأنشطة والعمليات والإجراءات والخدمات وتحويلها إلى عمليات رقمية إلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاستفادة من الواقع الرقمي في جميع جوانب الأعمال (وزارة الاتصالات: ٢٠٠٢١)

٢. التطوير التنظيمي وكيفيه احداثه:

هو التغيير المخطط لتحقيق اهداف المنظمة ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة , اي انها محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة

مخططة ومقصودة , ومن خلال تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها كل اعضاء المنظمة المراد تطويرها ( الهواري:٢٠١٩:٢١)

ويمكن تعريفه بانه " عملية مخططة ومستمرة , تهدف الي احداث التغيير التنظيمي , وتنمية العاملين والسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة , وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والانسانية , وتدريب العاملين وتنمية الابداع والابتكار والاختراع لديهم , والارتقاء بثقافة المنظمة (ابو النصر:٢٠٠٧:٦٢)

#### الإطار النظري للبحث

أولاً: التطور التاريخي:

التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى ظهور نموذج ونمط جديان من الإدارة، وهذا في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارة البيروقراطية، من أجل تحسين وتحقيق جودة خدماتها، وهو ما أصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية أي أن ظهور وتطور التكنولوجيا لم ينحصر فقط في الإنتاج بل انتقل إلى العمل الإداري، من أجل تطويره وتحقيق أهداف المؤسسة

وسارت نشأة التحول الرقمي بمجموعة ثورات على الشكل التالي: (كروانا: ٢٠١٦)

١. الثورة الصناعية الأولى : اندفعت الثورة الصناعية الأولى في ختام القرن الثامن عشر، حينما تم اختراع عملية التصنيع الميكانيكي من خلال المياه والبخار.

٢. الثورة الصناعية الثانية : انطلقت الثورة الصناعية الثانية في أوائل القرن العشرين، وقتما تم تنفيذ عملية التصنيع العام باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق لإرفاد الآلات بالطاقة. وقد تم في ذلك الوقت منح مسارات التجميع لأول مرة، وبت استخدام مواد وكيمائيات حديثة ممكناً، والتواصل أصبح أيسر

٣. الثورة الصناعية الثالثة: تم في السبعينيات منح عمليات الأتمتة، والرجل الآلي، مما نجم عنه دخول حقبة جديدة اسمها الثورة الصناعية الثالثة. حيث تمثل الإلكترونيات، وتكنولوجيا المعلومات، والحواسيب، والرجال الآليين، والإنترنت انطلاقة عصر المعلومات المستحدث.

٤. الثورة الصناعية الرابعة : من الملاحظ أنه منذ ٢٠١٥ وحتى الآن في الثورة الصناعية الرابعة، وبالاستناد إلى أنظمة الإنتاج الإلكتروني الملموس، التي تعمل على ربط العالم بالإنتاج المادي الافتراضي، فإن الثورة الصناعية الرابعة والعمليات الرقمية تمزج ما بين عمليات التحويل الرقمي وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات أو الخدمات ذلك، فإن تكنولوجيا المعلومات، والآلات والإنسان متناغمين معًا ويتجاوبون في الوقت الحقيقي مما تفضي إلى وجود نهج تصنيع مخصصة، ومرنة، مع الاستطاعة على استخدام المراقد وهو ما يماثل المصنع الذكي الذي يستعين بإنترنت الأشياء في العمل، وعليه يجسد تحليل البيانات المتكامل والتعاون محركات القيمة الجوهرية للثورة الصناعية الرابعة

ومما سبق نستنتج ان الرقمنة كمفهوم حديث جاءت نتيجة التطورات التكنولوجية التي أفرزتها التقنيات الحديثة دخال التطبيقات والشبكات لتسيير الأنشطة الإدارية وأهم هذه التقنيات ظهور الحاسوب وادخال التطبيقات لتنظيم الوثائق وإدارة المعلومات وتحسين علاقة المواطن بالمؤسسات وتقريبه منه فالتحول الرقمي هو الانتقال من نظام تقليدي الي نظام رقمي قائم علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل , في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع استراتيجية للتحويل الرقمي , ونشر ثقافة التحول الرقمي , وتصميم البرامج التعليمية , وإدارة وتمويل

التحول الرقمي, بالإضافة للمتطلبات البشرية , والتقنية والامنية والتشريعية. (أمين:٢٠١٨ )  
أهداف التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية تهدف استراتيجية التحويل الرقمي الي خلق قدرات الاستفادة الكاملة من امكانيات وفرص التقنيات الجديدة , وتأثيرها بشكل اسرع وافضل واكثر ابداعا علي المستقبل , تحتاج رحلة التحويل الرقمي الي خارطة طريق واضحة , وبمشاركة مجموعة متنوعة من اصحاب المصلحة متجنبة القيود الداخلية والخارجية , تأخذ خارطة الطريق هذه في الحسبان ان الاهداف النهائية ستستمر في التغير حيث ان التحول الرقمي هو في الواقع رحلة مستمرة مثل التغيير , والابتكار الرقمي .  
(عبودي:٢٠١٠ )

هذا وتعمل الرقمنة على تحقيق أهداف المنظمة، وتنظيم العمل وتحقيق السرعة والكفاءة في الأداء، وللرقمنة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وتمثل فيما يلي:  
- الحفاظ. - التخزين. - سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام.

#### خصائص التحول الرقمي

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي: (بوشلوح:٢٠٢٣ )

تقليص الوقت والمكان، اقتسام المهام الفكرية مع الآلة تكوين شبكات الاتصال، التفاعلية، اللاتزامنية، اللامركزية، قابلية التوصيل، قابلية التحرك والحركية، اللاجماهيرية العالمية والكونية.

فوائد التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية :  
(الباز: ٢٠١٩)

هناك فوائد عديدة للتحول الرقمي و متنوعة تعود على الأفراد طبيعية ومعنوية، و على القطاعات فهو يوفر التكلفة والجهد ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويمكننا تلخيص فوائد التحول الرقمي في النقاط التالية:

- ١- ساهم التحول الرقمي في بناء وإدارة وتطوير الحكومات والمؤسسات العامة والخاصة.
- ٢- رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء والنفقات معاً.
- ٣- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال والخدمات.
- ٤- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل.

٥- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين في مجالات التعليم والصحة والأمن والسلامة.

مميزات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية :  
١- يوفر فرصاً ضخمة للمؤسسات علي مختلف الجوانب من أهمها فرص الاستثمار في تطوير التقنيات والبنية الأساسية الداعمة لمشروعات التحول , والمعززة لشبكات الاتصال والمطورة لها.

٢- يساعد المؤسسات علي تحسن مسارها الصناعي والترفيه من تنافسيتها وخاصة المساهمة في الاقتصاد في الماء والطاقة والموارد الأولية .

٣- سيزيد من بناء وإدارة وتشغيل الحكومات والبنية التحتية

٤- تحسين الكفاءات وتقليل الانفاق وتطبيق الخدمات الجديدة بسرعة ومرونة

٥- بناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة عبر التحول الرقمي

أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية :

تمثل أبعاد إستراتيجية التحول الرقمي أداة تمكينية لبناء القدرات وإنشاء القيمة من خلال المنظومات الرقمية وهي كالاتي:

(أ) البيئة: Environment

وهي تشمل الظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية , والمحيطة بتنفيذ برنامج التحول الرقمي

(ب) الاستعداد Readiness

ويشمل تقييم إمكانات الحكومة في تقديم الخدمات للمستخدمين وفق المعايير العالمية، والاستفادة من إمكانات التكنولوجيا في رفع الكفاءة الداخلية، ومعالجة نقاط الضعف المؤسسية، ويتم التعامل في هذا البعد مع مرونة الثقافة التنظيمية ، ودرجة التعقيد في المسائل المرتبطة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (درباله ، خالد ؛ وآخرون ٢٠٢٠ )

(ج) الاستخدام Usage

ويتضمن الخدمات التي تتمحور حول المستخدم ( المواطن )، وتوفير هذه الخدمات عبر قنوات وصول متعددة، وبينما يلبي بعداً البيئية والاستعداد المتطلبات الأكثر فاعلية عبر المؤسسات الحكومية. (الخوري ، علي محمد ٢٠٢١ )

وهناك مجموعة أخرى من الأبعاد مثل

الأجهزة الإلكترونية (Hardware ) : وهي مجموعة من الآلات التي تعمل إلكترونياً وتقوم بعمليات مترابطة ومتتالية على البيانات الداخلة لتصنيفها ومعالجتها وفقاً لحزمة متناسقة من التعليمات والأوامر الهادفة إلى الحصول على نتائج ومعلومات مفيدة

البرامج الإلكترونية ( Software ) تلعب أجهزة الحاسب دوراً مهماً في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة، وهذه الأجهزة تحتاج إلى برمجيات لكي تؤدي عملها المطلوب وتعرف البرمجيات بأنها عبارة عن المكونات غير المادية للحاسب الآلي وهي تعليمات منظمة، خطوة بخطوة، تخبر المكونات المادية للحاسب الآلي بما ينبغي عمله وكيفية إنجاز الوظائف المختلفة ومعالجة البيانات الداخلة . (الشواورة، فيصل محمود:٢٠١٢)

استراتيجية المنظمة: وهي القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.

الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة والسائدة بين العاملين بالمنظمة.

القيادة التحويلية: وهو نمط قيادي يهدف للتعرف علي حاجات ورغبات العاملين بالمنظمات ومن ثم محاولة إشباعها وتدعو لتنمية قدرات العاملين لمواكبة التطورات.

الموارد البشرية: وهم جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة ولكل فرد مهامه الوظيفية المختلفة والتي تتكامل فيما بينهما لتحقيق الأهداف التنظيمية .  
(محمد، عبادي: ٢٠١٩)

متطلبات تطبيق الرقمنة

يتطلب التحول الرقمي ان تتوفر عدة حاجيات ضرورية والبنية الأساسية التي تشكل هذا التحول، والمتمثلة في الظروف التي تنشأ عن المزوجة بين شبكات الاتصالات الرقمية والحاسبات الآلية، والتي يمكن ان نستعرضها من خلال الأدوار التي تقوم بها كالتالي:

الحاسبات الالية:

أثبتت التحولات الرقمية ان فكرة عمليات الاتصال لم تعد تقليدية والتي تحتم وتقتضي وجود شخص مرسل ومرسل اليه، ورسالة بينهما كشرط من شروط عملية التواصل.

الشبكات الرقمية:

تعني الشبكة عموما مجموعة من العلاقات والأماكن بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات تكنولوجية او اجتماعية...، اما الشبكة الرقمية نجدها تتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية ويجي على رأسها الحاسب الآلي، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازا واحدا.

(كريم، فارس: ٢٠٠٨)

وتتلخص متطلبات الرقمنة التالي:

\_ بناء إستراتيجية التحول الرقمي \_ نشر ثقافة التحول الرقمي\_المتطلبات البشرية - المتطلبات التقنية\_ المتطلبات الإجرائية .

كذلك من متطلبات التحول الرقمي التالي:

الزاميات ومتطلبات إدارية \_ القيادة

والدعم الإداري\_ الهيكل التنظيمي تعليم وتدريب

العاملين، تهيئة وثقافة المتعاملين\_ وضع النظم

التشريعية وتعيينها تبعا للمستجدات\_ الاحتياجات

البشرية\_ الاحتياجات التقنية: الاحتياجات الأمنية.

نماذج التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

١. النموذج الفني **Technical Model**

٢. النموذج السلوكي **Behavioral Model**

٣. النموذج الفني الاجتماعي : **Socio - Technical Model**

**Technical Model**

٤. نموذج الشراكة في المعلومات

**Information Partnership:**

٥. نموذج تحليل القوى التنافسية

٦. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات . (حسن : ٢٠٢٠)

الإدارة الرقمية وكيفية تطبيقها في العصر الرقمي

يتسم العصر الرقمي بتعدد أبعاده وتشابكها ، يجب

العمل على استغلالها حتى لا يظل أفراد المجتمع

يعيشون على هامش المجتمع الدولي، فهو عصر

ملئ بالابتكارات الرقمية التي تمتلك القدرة على بناء

محركات جديدة للنمو الاقتصادي، وزيادة الإنتاجية

البشرية وإنتاجية رأس المال، وتوزيع فوائد النمو

بشكل أكثر إنصافا بين كل شرائح المجتمع، حيث

يمثل التحول الذي تقوده التكنولوجيا في قطاع

الخدمات بما في ذلك التجارة الإلكترونية، وقطاع

الصحة الإلكتروني، وأنظمة الدفع الإلكتروني

للدولة، والاجهزة

المالية والادارية في المؤسسات المختلفة للدولة

على كافة الاصعدة والمستويات ( البناء: ٢٠٢١)

والتحول الرقمي في مجالات الحياة المختلفة أدى

إلى حدوث نتائج مختلفة على جميع الاصعدة،

ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الاصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة , كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لافراد المؤسسة وعملائها ومورديها .

#### ٢- البيانات :

يفترض ان تقوم المؤسسات بجهود ادارة و تحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات واجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير , وتطوير ادوات مناسبة للتحليل الاحصائي , والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل

#### ٣- الموارد البشرية

تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب علي المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه , اذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة علي استخدام البيانات , وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة

#### ٤- العمليات :

هي عبارة عن مجموعة من النشاطات او المهام المترتبة , والمترابطة التي تنتج خدمة معينة , او منتجا معينيا للمستفيدين , يجب علي المؤسسات ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير البيانات علي الصعيدين الداخلي والخارجي ,وذلك لضمان تطبيق الامثل للتحول الرقمي , ويتضمن ذلك المواثمة الداخلية والخارجية في انجاز العمليات مع وجود رقابة في انجاز العمليات والذي يعتبر احد المفاتيح الرئيسية في المدخلات , والمخرجات للمنظمة. (عبوي:٢٠٢١)

معوقات التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية وهناك العديد من المواجهات التي قد تقف دون تطبيق الحكومة الإلكترونية بالصورة الأمثل التي تحقق الاستفادة القصوى من إمكاناتها، وتتباين المعوقات من بلد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، حسب الظروف الإدارية والاقتصادية والسياسية والتعليمية والثقافية لكل مجتمع، غير أنه يمكن عرض مجموعة من أهم هذه المعوقات على النحو التالي:

وأسفر عن تحولات سريعة وجوهرية في الاقتصاد وأصبح أكثر ارتباطاً بطريقة حياة الإنسان وسلوكه وما لديه من قدرة على الإبداع والابتكار، والتقنيات الرقمية قادرة على تعزيز قدرة الأفراد على التعبير عن الرأي وفعاليتها عن طريق تزويدها بقنوات تفاعلية تمكنها من المشاركة في المناقشات العامة والتعبير عن رأيها، والاقتصاد التكنولوجي الجديد لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قوة بشرية تتسلح بمجموعة من المهارات في العلوم والتكنولوجيا أكثر مما هي عليه الآن. (مجموعة البنك الدولي: ٢٠١٨)

ومن أهم متطلبات العصر الرقمي ما يلي:

- اكتساب جميع الأفراد بالمجتمع للمهارات الجديدة، التي لم تكن معروفة من قبل، ليصبحوا قادرين علي التعامل مع مستحدثات العصر التكنولوجية.

- أن يكون أفراد المجتمع قادرين علي إنتاج المعرفة، إذ لم يعد المثقف أو المتعلم هو الفرد الذي يمكنه اختزان أكبر قدر من المعلومات، بل القادر على تحويل المعلومات إلي واستخدامها في حل المشكلات.

- مهارة العمل ضمن فريق نتيجة لتعدد أمور وقضايا الحياة العصرية

- التفكير الإبداعي، أي التفكير الذي يمكن أن يضيف جديدا للمجال الذي يعمل فيه الفرد.

- القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة. (المصباح: ٢٠١٦)

تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية : يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات , والبيانات , والموارد البشرية والعمليات حسب التفصيل التالي :-

#### ١- التقنيات :

حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الاجهزة المتصلة ببعضها , وانظمة التشغيل , ووسائط التخزين , والبرمجيات التي تعمل

١- المعوقات الإدارية:

من أبرز المعوقات الإدارية التي قد تواجه الكثير من الدول في تطبيق التحول الرقمي ما يلي:  
غموض المفهوم: فما ازل الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهاراً للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية.  
مقاومة التغيير: إذ أن إقامة مثل هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغيير في القيادات الإدارية والمركز الوظيفية وقد ينجم عن ذلك في أغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين.

٢- المعوقات المادية:

وتتجلى في الحاجة العظيمة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل، كما أن هذه التقنية في تطور دائم، الأمر الذي يصير للحاق بهذه التطورات صعباً.

٣- المعوقات الأمنية:

قادت ثورة المعلومات إلى ألوان حديثة من المواجهات والجرائم منها: القرصنة الإلكترونية، مما يكون مصدر توعده لأمن المعلومات في الدولة، كما أن زيادة ترابط بين المؤسسات (Dependency) وزيادة الاعتمادية (Connectivity) المنظمات والدول والشعوب على المعلومات الرقمية والوسائل الإلكترونية لتخزينها ونقلها وعرضها.

اسهامات التحول الرقمي كمتغير في التخطيط لتطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية :

التحول الرقمي له الكثير من النتائج علي الاداء الحكومي والتي تظهر سواء داخل المؤسسة او في التعامل مع البيانات, و تتلخص فى التالى:  
(جامعة الدول العربية: ٢٠١٩)

- ١- اصبح اساسا في القيام بالعمليات والاجراءات الادارية مما يعزز الكفاءة التشغيلية مقابل تقليل تكاليف المعاملات
- ٢- يطلق فرصا جديدة لنمو وازدهار مجالات جديدة للمشروعات التجارية , مما يساهم في ايجاد وظائف جديدة.
- ٣- يعزز قدرة الحكومات علي تقديم الخدمات العامة وتوفيرها للمواطنين بجودة اعلي وقدرة علي الوصول للمواطن
- ٤- انتج اثارا انعكست علي العلاقات الانسانية والسلوكيات الفردية من خلال تسهيل الاتصالات والمشاركة الاجتماعية
- ٥- تحسين الادارة داخل الحكومات من خلال مراقبة اداء العاملين , ودرجة الانتظام في العمل

التحديات التي تواجه التحول الرقمي

تمثل التحديات التي تواجه أي نظام أو أي إتجاه جديد نحو التغيير عائق أمام تطبيق هذا النظام ، وبناء على ذلك فإنه لا شك بأن التحول الرقمي يواجه مجموعة من التحديات المالية والمؤسسية والبشرية ونتعرض فيما يلي أهم التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي :

١. إن التحول الرقمي يتطلب بنية تحتية تكنولوجية ذات تكلفة مرتفعة نسبيا وبالتالي يعد نقص الميزانيات أحد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي.
٢. يعد العنصر البشري أحد الأركان الأساسية لانجاح أي نظام جديد ، ومن هنا نجد أن نقص الكفاءات البشرية المدربة داخل المنظمات أحد التحديات بل أهمها.
٣. الإفتقار إلى بنية تحتية قادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأيضا موظف التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية كما يوجد قصور في عملية الاتصال بالانترنت بالعديد من المناطق

(يونس، أبوسمرة مرعى: ٢٠١٩)

٤. إن لإستخدام التكنولوجيا الرقمية مخاوفها من خلال مخاطر أمن المعلومات والتي تعوق إنجاح تنفيذ برنامج التحول الرقمي والذي يحتاج إلى خبرة عالية في مجال أمن المعلومات

٥. عدم انتشار ثقافة استخدام التكنولوجيا في تنفيذ العمليات بين شريحة ليست بالقليلة من العملاء كبار السن والذين يجهلون التعامل مع التكنولوجيا وبالتالي يعد ذلك تحد لانجاح تنفيذ برنامج التحول

(مكاوي: ٢٠١٩)

### الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره.

ثانياً: المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسسيوط وإدارة التضامن الاجتماعي بحي شرق وحي غرب مدينة أسسيوط وعددهم (٢٠٣) مفردة. وكذلك منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسسيوط وإدارة التضامن

الاجتماعي بحي شرق وحي غرب مدينة أسسيوط  
وعدهم (١٥) مفردة.

ثالثاً: مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسسيوط وإدارة التضامن الاجتماعي بحي شرق وحي غرب مدينة أسسيوط، وذلك نظراً لتوافر مقومات تطبيق التحول الرقمي بها والمتمثلة في: (البنية التحتية التقنية، ونشر الثقافة الرقمية، وتوافر الموارد البشرية ذوي المعرفة، وضمان الحقوق والمسئوليات الرقمية، وتوفير الأمن الرقمي)، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير الجهاز الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحقيق الإصلاح الإداري، والتدريب وبناء القدرات الإدارية والتكنولوجية، ومكافحة الفساد، ومتابعة كافة الأجهزة التنفيذية المسؤولة عن تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية وذلك لضمان تحقيق عملية التطوير الإداري للوصول بشكل متكامل إلى تحول رقمي مستدام.

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة فيما يلي:

١. المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسسيوط وإدارة التضامن الاجتماعي بحي شرق وحي غرب مدينة أسسيوط وعددهم (٢٠٣) مفردة، وتوزيعهم كالتالي:

### جدول رقم (١)

يوضح توزيع العاملين مجتمع الدراسة

م	البيان	عدد العاملين
١	مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسسيوط	٧١
٢	إدارة التضامن الاجتماعي بحي شرق مدينة أسسيوط	٧٠
٣	إدارة التضامن الاجتماعي بحي غرب مدينة أسسيوط	٦٢
	المجموع	٢٠٣

٢. المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين  
بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة  
أسيوط وإدارة التضامن الاجتماعي بحي

شرق وحي غرب مدينة أسيوط وعددهم  
(١٥) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

### جدول رقم (٢)

يوضح توزيع المسؤولين مجتمع الدراسة

م	البيان	عدد المسؤولين
١	مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسيوط	٨
٢	إدارة التضامن الاجتماعي بحي شرق مدينة أسيوط	٤
٣	إدارة التضامن الاجتماعي بحي غرب مدينة أسيوط	٣
	المجموع	١٥

مدينة أسيوط والتي بدأت في ٢٠٢٤/٦/٢م إلى  
٢٠٢٤/٧/٣١م.  
رابعاً: متغيرات الدراسة ومصادرها:

(ج) المجال الزمني:  
تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات  
من مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسيوط  
وإدارة التضامن الاجتماعي بحي شرق وحي غرب

المتغير التابع	المتغير المستقل
" تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية "	" التحول الرقمي "
إعادة هيكلة الجهاز الإداري	استراتيجيات وخطط تطبيق التحول الرقمي
الإصلاح الإداري	البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي
التدريب وبناء القدرات	نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين
رفع كفاءة العاملين	الموارد البشرية ذوي المعرفة
توزيع المسؤوليات والأدوار بين العاملين	الحقوق والمسئوليات الرقمية
المتابعة والتقييم	توفير الأمن الرقمي
▪ وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.	

• أبعاد تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية كما يحددها المسؤولون:

خامساً: النتائج العامة للدراسة الميدانية

جدول رقم (٢٥)

يوضح أبعاد تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية كما يحددها المسؤولون

(ن=١٥)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
١	تحقيق التنسيق والتعاون بين كافة الإدارات والأجهزة المعنية بالتخطيط	١١	٧٣.٣	٣
٢	توفير قاعدة بيانات رقمية حديثة ودقيقة حول متطلبات العمل لتسهيل إجراءات العمل	٩	٦٠	٥
٣	التوعية بأهمية وفوائد التحول الرقمي داخل المؤسسة	٧	٤٦.٧	٧
٤	دعم إدارة الجودة لتفعيل إدارة التحول الرقمي	٤	٢٦.٧	١٠
٥	تشجيع العاملين على الاهتمام بعلوم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات	١٢	٨٠	٢
٦	تعزيز روح المسؤولية والعمل الفريقي بين العاملين	٨	٥٣.٣	٦
٧	توفير برامج لتدريب الموظفين والمدراء على الأساليب الإدارية الحديثة	١٤	٩٣.٣	١
٨	تعزيز نظام الرقابة والمتابعة لإدارة التحول الرقمي	٥	٣٣.٣	٩
٩	تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة	١٠	٦٦.٧	٤
١٠	وضع آليات للرقابة والمحاسبية لتأمين خصوصية وسرية البيانات وحفظها من الانتهاكات	٦	٤٠	٨

يوضح الجدول السابق أن:

أبعاد تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية كما يحددها المسؤولون، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول توفير برامج لتدريب الموظفين والمدراء على الأساليب الإدارية الحديثة بنسبة (٩٣.٣%)، يليه الترتيب الثاني تشجيع العاملين على الاهتمام بعلوم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات بنسبة (٨٠%)، ثم الترتيب الثالث تحقيق التنسيق والتعاون بين كافة الإدارات والأجهزة المعنية بالتخطيط بنسبة (٧٣.٣%)، يليه الترتيب الرابع تساعد تكنولوجيا المعلومات على

إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة بنسبة (٦٦.٧%)، ثم الترتيب الخامس توفير قاعدة بيانات رقمية حديثة ودقيقة حول متطلبات العمل لتسهيل إجراءات العمل بنسبة (٦٠%).

- وفي النهاية الترتيب التاسع تعزيز نظام الرقابة والمتابعة لإدارة التحول الرقمي بنسبة (٣٣.٣%)، وأخيراً الترتيب العاشر دعم إدارة الجودة لتفعيل إدارة التحول الرقمي بنسبة (٢٦.٧%).

- أبعاد تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية كما يحددها المسؤولون:

جدول رقم (٣٢)

يوضح أبعاد تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية كما يحددها المسئولون

(ن=١٥)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
١	تنفيذ البرامج الالكترونية اللازمة للتحول الرقمي	١٠	٦٦.٧	٤
٢	تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بالتكنولوجيا لتطبيق الرقمنة	٧	٤٦.٧	٧
٣	السعي إلى الارتقاء بمستوى العاملين إلكترونياً لتطبيق التحول الرقمي	١٣	٨٦.٧	١
٤	تدريب العاملين على التعامل الرقمي مع الأجهزة	١١	٧٣.٣	٣
٥	وضع معايير الكفاءة في تطبيق التحول الرقمي	٩	٦٠	٥
٦	تقوم سياسة تطوير الجهاز الإداري على فريق متكامل المؤهلات والخبرات	٦	٤٠	٨
٧	زيادة وعى العاملين بأهمية التحول الرقمي في العمل لتطبيق الرقمنة	١٢	٨٠	٢
٨	حصول العاملون على دورات تدريبية في التحول الرقمي	٨	٥٣.٣	٦
٩	توفير الأجهزة الالكترونية الحديثة داخل المؤسسة	١٠	٦٦.٧	٤
١٠	المتابعة والتقييم بصورة دورية ومنتظمة	٥	٣٣.٣	٩

الترتيب التاسع المتابعة والتقييم بصورة

دورية ومنتظمة بنسبة (٣٣.٣%).

- يوضح الجدول السابق أن:

- أبعاد تطوير الجهاز الإداري بالمؤسسات

الحكومية كما يحددها المسئولون, تمثلت

فيما يلي:

- الترتيب الأول السعي إلى الارتقاء بمستوى

العاملين إلكترونياً لتطبيق التحول الرقمي

بنسبة (٨٦.٧%), يليه الترتيب الثاني زيادة

وعى العاملين بأهمية التحول الرقمي في

العمل لتطبيق الرقمنة بنسبة (٨٠%), ثم

الترتيب الثالث تدريب العاملين على التعامل

الرقمي مع الأجهزة بنسبة (٧٣.٣%), يليه

الترتيب الرابع عمل البرامج الالكترونية

اللازمة للتحول الرقمي, وتوفير الأجهزة

الالكترونية الحديثة داخل المؤسسة بنسبة

(٦٦.٧%), ثم الترتيب الخامس وضع

معايير الكفاءة في تطبيق التحول الرقمي

بنسبة (٦٠%).

- وفي النهاية الترتيب الثامن تقوم سياسة

تطوير الجهاز الإداري على فريق متكامل

المؤهلات والخبرات بنسبة (٤٠%), وأخيراً

### المراجع :-

أولاً: المراجع العربية:

١. امين, مصطفى احمد ( ٢٠١٨ ) :  
التحول الرقمي في الجامعات المصرية  
كمطلب لتحقيق مجتمع المعرفة , مجلة  
الادارة التربوية العدد التاسع عشر ,  
ص ٢٠ .
٢. الباز, عدنان مصطفى (٢٠١٩): تقنيات  
التحول الرقمي, كلية الحاسبات وتقنية  
المعلوماتية جامعة الملك عبدالعزيز, ص  
٥, ٦ .
٣. البناء, ايمان حسن محمد على ,وابو سعدة,  
وضيئة محمد , ودياب, مهري امين  
(٢٠٢١): جدارات معلم الكبار فى ضوء  
متطلبات العصر الرقمى , مجلة كلية  
التربية ببنها, ع ١٢٨, ج ١, ص ٢٨٥
٤. بوشلوح, دنيا, ومريش, كريمة(٢٠٢٣):  
رقمنة العمل الادارى وجودة الخدمة فى  
المؤسسة العمومية الاستشفائية, دراسة  
ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى  
بجيجل, جامعة محمد الصديق بن يحيى,  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, قسم  
علم الاجتماع, الجزائر, ص ٧٤
٥. الجابري, سيف بن عبد الله (٢٠٠٧) :  
المكتبة الرقمية ودورها في بناء وتطوير  
مجتمع المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي  
الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية  
بعنوان: "مجتمع المعرفة التحديات  
الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم  
حاضرا ومستقبلا"، في الفترة من ٤ -  
٢١ ديسمبر, ص ١٢٣
٦. جامعة الدول العربية(٢٠١٩) : الرؤية  
الاستراتيجية المشتركة للاقتصاد الرقمي  
, الطبعة الاولى , ص ١٠ .

٧. الخوري ، علي محمد (٢٠٢١) : الحكومة  
الرقمية : مفاهيم وممارسات ، جامعة  
الدول العربية : المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية, ص ١٢٤ - ١٢٧
٨. درباله ، خالد ؛ وآخرون (٢٠٢٠) :  
النموذج الموحد للتحول الرقمي: نحو  
تطبيق موحد للتحول الرقمي الأمثل  
لتحقيق التخطيط الإستراتيجي ، المركز  
المصري للدراسات الاقتصادية ، ورقة  
العمل رقم ٢٠٨, ص ١٩ - ٢٥
٩. زيد منير عبوي , ص ١٥٠ .
١٠. الشرعى, بلقيس (٢٠٠٧) : التعليم  
الرقمي في البلاد العربية.. تحديات وآفاق  
مستقبلية لمجتمع المعرفة، المؤتمر  
العلمي الأول لكلية الآداب والعلوم  
الاجتماعية، بعنوان: "مجتمع المعرفة..  
التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية  
في العالم العربي حاضرا ومستقبلا"،  
المجلد الأول، كلية الآداب، جامعة  
السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان  
٤ - ٢ ديسمبر
١١. الشاورة، فيصل محمود (٢٠١٢) : اثر  
تطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى  
الرضا لدى الطلبة في جامعة مؤتة. كلية  
الإدارة، جامعة مؤتة .
١٢. عبوي, زيد منير عبوي(٢٠٢١) : اساليب  
الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات  
والرقمية الحديثة , عمان دار المعتز  
للنشر والتوزيع ٢٠٢١ , ص ص ١٦٠  
, ١٦١ .
١٣. كريم, فارس (٢٠٠٨) : متطلبات تطبيق  
الإدارة الإلكترونية في مركز نظم  
المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في  
دولة قطر, رسالة ماجستير , إدارة اعمال,  
قطر , ص ١٦ .

٢٠. مين، مصطفى احمد (٢٠١٨)، لتحول

الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب  
لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الادارة  
التربوية، ١٩٤، ص ١٤

٢١. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا

المعلومات (٢٠٢١)، الدليل الإجرائي  
لوحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي ،  
ص ١٥

٢٢. يونس، أبوسمرة مرعى (٢٠١٩)، أهمية

التحول الرقمي فى القطاع المصرفى -  
دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف  
الراجحى بالمملكة العربية السعودية ،  
المؤتمر السنوى الرابع والعشرون لمحو  
الأزمات بعنوان: إدارة التحول الرقمي  
لتطبيق رؤية مصر، ٢٠٣٠، جامعة عين  
شمس، ص ١٤

ثانياً المراجع الاجنبية:

1. European Union (2014): High Level Group on the Modernisation of Higher Education, Report to the European Commission on New modes of learning and teaching in higher education, Publications Office of the European Union, Luxembourg, OCTOBER.p14
2. maye, Terry & Others (2009): Transforming Higher Education Through Technology-Enhanced Learning, The Higher Education Academy, York Science Park, Heslington December, p6-11

١٤. كورانا، أنيل والعماء، وبدر (٢٠١٦) :

الثورة الصناعية الرابعة: بناء المؤسسات  
الصناعية الرقمية، استطلاع الثورة  
الصناعية الرابعة في الشرق الأوسط .

١٥. مجموعة البنك الدولي (٢٠١٨)، اقتصاد

جديد لمنطقة الشرق الاوسط، المرصد  
الدولى لمنطقة الشرق الاوسط وشمال  
افريقيا، ٦٦

١٦. محمد، عبادي، (٢٠١٩): تجليات التحول

الرقمي ودوره في تفعيل السياحة  
الداخلية-اتصالات الجزائر نموذجا، مجلة  
الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية،  
مج ٨، ع ٣، الجزائر، ص ٢٨ .

١٧. محمد، عبد الرحمن حسن (٢٠٢٠) ، واقع

التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية:  
دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية  
والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر  
الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير، مج ٤، ع ٣، ص ٣١ .

١٨. المصباح، عماد الدين احمد (٢٠١٦)،

دور التعليم والتربية وتطور المعرفة  
التكنولوجية فى التنمية البشرية، ورشة  
عمل تحديات التنمية البشرية فى الوطن  
العربى ودور النقابات فى مواجهتها وتوفير  
فرص عمل للشباب، الاتحاد الدولى  
لنقابات العمال العرب، دمشق، ص ٤

١٩. مكاوى، محمود عبد الرحمن (٢٠١٩)

معوقات التحول الرقمي بالمشروعات  
الصغيرة والمتوسطة فى مصر: دراسة  
إستكشافية ، المؤتمر السنوى لبحوث  
الأزمات بعنوان: إدارة التحول الرقمي  
لتطبيق رؤية مصر ، ٢٠٣٠، جامعة عين  
شمس

